金融機関のITガバナンスに関する
実態把握事例集（参考手引）

令和３年６月版

本書について

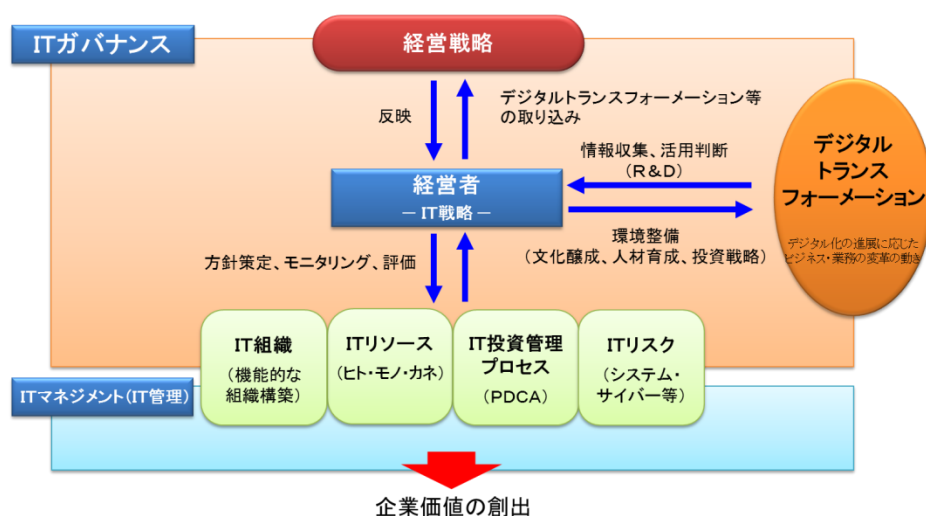
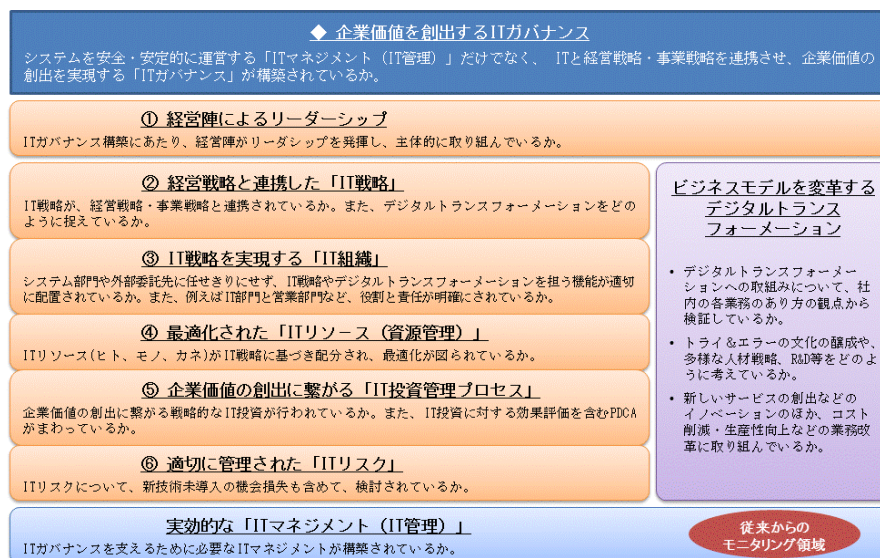
本書は、2019 年６月 21 日に初版を公表しているが、令和元事務年度に続き、令和２事務年度（2020 年７月１日～2021 年６月 30 日）において、金融機関や有識者との対話等を通じて得られた金融機関の参考になると考えられる事例をアップデートして公表するものである。なお、令和２事務年度に追加した箇所は、事例の後ろに「(令和２事務年度追加)」（青字）を記載し、既に取組みが広がっていると考えられる事例については、「(令和２事務年度削除)」（赤字）を記載して見え消しにした。

加えて、「IT ガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」(2019 年６月 21 日公表）の考え方や着眼点の理解を促すために、ベストプラクティスの探求に向けて参考になると考えられる視点を追加するとともに、本書名に「参考手引」を追記した。

はじめに

平成 29 事務年度において、金融機関と対話していくべき IT ガバナンスの概念を整理すべく、主な業態（主要行等、地域銀行、大手生損保）のいくつかの金融機関との対話や有識者に対するヒアリングを重ねた結果、IT ガバナンスの概念図（図表１）を整理した。こうした概念整理の下で、金融機関との対話に向けた論点（図表２）を整理しながら、有識者や金融機関との議論を重ねた。

金融機関が IT ガバナンスを発揮していく上で、「IT ガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」の考え方や着眼点に沿った事例が参考になると考え、主な事例を公表することとした。

図表１「IT ガバナンスの概念イメージ」

図表２「IT ガバナンスに関する考え方や着眼点」

（留意事項）

本事例は、平成 29 事務年度より主な業態のいくつかの金融機関との対話を行い、その中で把握した実態をもとに、前述の IT ガバナンスに関する６つの考え方や着眼点ごとに先行している取り組みと考えられる事例（先行事例）や金融機関が課題と認識していた事例（課題事例）を整理したものである。したがって、先行事例及び課題事例に取組むことで、IT ガバナンスが適切に機能することを担保するものではないことに留意する必要がある。

このため、本事例は、各金融機関等において、自己責任原則の下、創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じた IT ガバナンスを発揮する際の、あくまで参考とすることを想定しているものである。したがって、個々の事例を形式的に適用したり、チェックリストとして用いたりすることは望ましくない。

今後、金融機関との対話の中で得られた有益な先行事例や課題事例については、公表可能な範囲で本書に反映していく。

【事例集】

①　経営陣[1]によるリーダーシップ

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

IT ガバナンスの構築にあたり、経営陣がリーダーシップを発揮し、主体的に取り組んでいるか。

＜着眼点＞

- 経営陣による IT システム案件への適切な関与
- 経営陣による経営戦略実現のための IT 利活用の議論・指示　等

【ベストプラクティスに向けた視点】

＜参考視点＞

- 経営陣は、経営判断を行う上で必要なリテラシーを明確にしている。
- 経営陣は、必要なリテラシーを向上させるための機会を定期的に設けている。
- 経営陣は、IT・デジタルに係る意思決定において、積極的な議論・指示を行っている。
- 経営陣は、IT・デジタル技術の活用により、新たな形で顧客課題の解決を図るサービスを提供するような議論を日頃から行っている。

[1] 「経営陣」とは、経営者のほか、IT システム部門を含む内部管理部門及び事業部門の責任者を含む。職掌に応じて求められる知識・経験は異なりうる一方、今日の金融機関において、IT システムを一切用いない業務は存在しないと考えられ、本稿では、特定の部門に限らず、「経営陣」としている。

【参考事例】

＜先行事例＞

- IT をどのように活用するかについて**経営陣がブレインストーミングを行っている**ほか、**会議体においても議論・指示**
- **経営陣が定期的に最新 IT 動向等のレクチャー**を受けて**リテラシー向上**
- **経営者のリーダーシップにより、IT を使った業務改革が短期間で実現**
- 業務改革を実施するにあたり、**経営陣が積極的なチャレンジと多くの失敗を経験することを推奨**
- ~~**経営陣が IT・デジタルの利活用等に関する取組みなど**を講演等で**外部に発信**~~

  （令和２事務年度削除）
- 所管部からの機器更改案件に対して、**経営陣が業務フロー改革を含めた抜本的な検討を指示**

＜課題事例＞

- 経営陣の参加する会議体における経営陣の発言が既存システムのあり方等に限られ、**デジタル化がもたらすビジネスモデルの変革に関わるような議論はあまり行われていない**
- **経営陣が**デジタル化推進責任者に**戦略から投資判断までを一任**している

②　経営戦略と連携した「IT 戦略」

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

IT 戦略が、経営戦略・事業戦略と連携されているか。また、デジタルトランスフォーメーションをどのように捉えているか。

＜着眼点＞

- 経営戦略の策定と IT 戦略の連携（外製化･内製化のあり方含む）
- デジタル化を踏まえたビジネス・業務の将来像に関する検討　等

【ベストプラクティスに向けた視点】

＜参考視点＞

- 経営戦略をもとに、関係部門が議論を重ね、適切な意思決定機関を経て、IT 戦略を策定している。
- IT 戦略の策定後、目標の達成状況を可視化する KPI 等を用いて継続的に取組状況をモニタリングしている。
- デジタル化を踏まえたビジネス及びシステムの将来像を描いている。また、その実現に向けた、最新技術等の調査・研究を実施している。
- IT 戦略を実現していく上で最適な IT システム（共同センターを含む）のあり方について、所与のもとすることなく検討を行っている。また、明らかになった課題は解決に向けた不断の取組みを行っている。

【参考事例】

＜先行事例＞

- **将来の業務の姿を想定した上で、それを実現するためのデジタル化のあり方を検討**しているほか、**非連続的なイノベーションへの対応（R&D[2]等）も推進**
- **業務と IT を融合させた事務の抜本的なデジタル化等を推進**
- 金融機関のプラットフォーマーになるべく、**将来的にデータの収集・蓄積・活用等で付加価値を創出することを目標**に年間数十件の実証実験（PoC[3]）等を推進
- **IT 戦略に係るロードマップを基に**ビジネス部門とシステム部門が最新技術等の活用について**継続的に議論し、ビジネス・IT 戦略に整合的に反映**
- **社内の IT システム全体像等を示した「白書」を発刊、年次更新**し、関係者間の情報共有を図ることで、IT 戦略策定に寄与

＜課題事例＞

- 個別のシステム案件や共同センターの取り組みが中心で、**目指す将来像や経営戦略との関わりが希薄**になっている
- **経営陣の指示により**フィンテックに関する対応部署やワーキンググループを**組成したものの、外部動向の調査が中心であり、実効的な活動が停滞**している
- ~~デジタルトランスフォーメーションへの取組みを世の中にアピールしているものの、内部での会議が１回開催されたのみとなっている~~（令和２事務年度削除）
- システム共同化等による**システム部門の縮小に伴い、**戦略的な IT 投資案件を迅速に実現できないなど、**IT 戦略の選択肢に大きく制約を受けている**
- **多くの PoC を進めながらも現行システムの整備計画対応に手間を取られ、実用化が進まない**

[2] 「R&D」とは、Research and development の略
[3] 「PoC」とは、Proof of Concept の略であり、新しい概念・理論などの実現可能性、効果などを確認する工程のことを指す。

③ IT 戦略を実現する「IT 組織」

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

システム部門や外部委託先に任せきりにせず、IT 戦略やデジタルトランスフォーメーションを担う機能が適切に配置されているか。また、例えばシステム部門と営業部門など、役割と責任が明確にされているか。

＜着眼点＞

- 各部門のインセンティブ（責任分担）
- 部門間のコミュニケーション（人事交流等）
- デジタルトランスフォーメーション等も見据えた IT システム面のカルチャー変革（挑戦する文化の醸成、アジャイル開発の導入、先端人材の採用等）　等

【ベストプラクティスに向けた視点】

＜参考視点＞

- IT 戦略を実現するために、全社レベル（横断組織、R&D、IT 子会社、外部委託先を含む）で最適な役割・責任を設計している。
- ビジネス部門とシステム部門とのコミュニケーション強化（機能配置、人事交流等）を通じて、双方の信頼関係が構築されている。
- IT・デジタル人材が能力を十二分に発揮する環境整備に積極的に取り組んでいる。
- IT 戦略の実現に適した文化の醸成に取り組んでいる。

【参考事例】

＜先行事例＞

- **ビジネス部門とシステム部門間の連携強化を目的として、**システム単位等で**両部門の役割と責任を明確化**、ビジネス部門主導による IT 活用強化
- **ビジネス部門に IT 活用ができる人材**を、**システム部門に営業の発想を持てる人材**を、それぞれ育成していく観点から、**相互の人事交流**を実施
- **デジタル先端人材のキャリア採用**、**地域の団体等と連携した IT 人材の定期採用**
- **経営陣の失敗談の公表**や**失敗を恐れずチャレンジする文化の醸成**
- **IT・デジタル専門子会社でアジャイル開発等の取組み**
- ビジネス部門が主体となり、IT に関する情報共有や活用方針についての議論を行い、**PoC 案件の選択・合意を行う枠組みを設置**
- デジタル人材育成のため、**大手デジタルプラットフォーマーなどとも**人材交流

＜課題事例＞

- **ビジネス部門とシステム部門間のコミュニケーションや信頼関係が不足し**、システム開発**プロジェクトの長期化や見直しを繰り返している**
- **ビジネス部門とシステム部門の人事交流やビジネス部門内で IT システムが分かる人材の育成といった取組みがキャリアパスと結び付いていない**
- デジタル化に対してシステム部門が過度に保守的になっていたり、システム部門がコストセンターとしか認識されない
- **IT 戦略を支えるカルチャー変革**（失敗を恐れない文化の醸成、アジャイル開発、先端人材の採用等）を目標に掲げているが、**具体的に取り組めていない**

④　最適化された「IT リソース（資源管理）」

【考え方・着眼点】

<考え方>

IT リソース（ヒト、モノ、カネ）が IT 戦略に基づき配分され、最適化が図られているか。

<着眼点>

- （ヒト）新技術の導入等も担える IT 人材の育成
- （モノ）クラウドサービス等による既存システムの最適化、新技術の導入
- （カネ）戦略的な投資の比重・変化の状況　等

【ベストプラクティスに向けた視点】

<参考視点>

- （ヒト）中長期的な IT 戦略や IT 投資案件の実現に必要なスキルを明確にしたうえで、人材を確保・育成計画を策定している。
- （ヒト）経営幹部候補を戦略的にシステム部門へ配置するなどの人事施策、キャリアパスを明確にしている。
- （モノ）IT 戦略を支える上で、新たな IT・デジタル技術等に機動的に対応できるアーキテクチャの採用など、IT システムのあり方を検討している。
- （モノ）効率的に維持・運営できる IT システムの構築・整備に向けて継続的な取組みを行っている。
- （カネ）IT 戦略に照らして、機能・サービス・運営等の面から適切な IT コストになっているかなど、継続的に検証している。
- （カネ）IT 戦略を実現するうえで、戦略的な IT 投資と保守・維持するための IT 投資は適切なものとなっている。

【参考事例】

＜先行事例＞

（ヒト）

- 新技術やグローバルへの対応、スキル継承、内製化推進等を目的に**IT 人材育成専門組織の創設**、**キャリアパスの明確化**
- スマホアプリについて機動的なサービス展開のため、協力会社から社内人材に**ノウハウ等の引継ぎを受けて、短期間で内製化を実現**（令和２事務年度追加）

（モノ）

- コスト削減や中長期的な生産性向上を目的とした **API やプライベートクラウドの活用**
- 既存インフラの最適化を目的とした**各種システム基盤の集約**、**他行と周辺システムの共同開発の検討**
- IT 資産に係る最新の価格情勢を収集・把握することで、**ベンダーとの価格交渉力を強化**
- アジャイル開発等の新たな技術・手法をまずは実際に活用し、**得られた知見でより大規模・高難易度な活用に広げるなどの好循環を生み出す態勢を構築**

（カネ）

- **システム維持・制度対応案件を抑制**する一方で、**戦略的な投資案件の強化**
- 毎年固定的に発生する保守費用について、システム費用削減を目的に**第三者による妥当性の検証**、**作業内容に応じた支払となるよう保守契約の見直し**

＜課題事例＞

（ヒト）

- **組織・戦略的に経営陣の IT リテラシーを高める取組みを実施できていない**
- システム共同化等による**システム部門の縮小**に伴い、**次世代を担える IT 人材の育成が十分に行われていない**
- IT 戦略に整合した **IT 人材に必要なスキルや知識を評価する仕組みがない**

（モノ）

- パブリッククラウドの積極的な活用を掲げているものの、**クリティカルな業務への活用にまで踏み込んだ検討ができていない**

（カネ）

- **システム更改案件や維持案件・制度案件等へ優先的に予算配賦され**、**戦略的な投資へ配賦する余裕がなくなっている**

⑤　企業価値の創出に繋がる「IT 投資管理プロセス」

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

企業価値の創出に繋がる戦略的な IT 投資が行われているか。また、IT 投資に対する効果評価を含む PDCA がまわっているか。

＜着眼点＞

- IT 投資案件の事前審査と事後チェック
- 個別案件だけでなく、中長期に重要な IT 投資を行う視点（評価手法の確立）　等

【ベストプラクティスに向けた視点】

＜参考視点＞

- 企業価値の創出に繋がる IT 投資を実現するために、IT 投資管理プロセスを整備するとともに、必要に応じて見直している。
- IT 戦略に沿った IT 投資案件の優先度の考え方など、IT 投資可否を判断する基準等を明確にしている。
- IT 投資案件の規模・特性に応じた効果測定を行うとともに、継続的な事後チェック（未達成の場合の見直し基準を含む）を行っている。
- 採算性だけに捉われず中長期的に重要な IT 投資を行うための評価手法を確立している。

【参考事例】

＜先行事例＞

- デジタルトランスフォーメーション案件等は、**スモールスタートを前提に、一定金額枠内で担当部に権限委譲**
- **投資効果（ROI[4]）の見積・測定を行い**、**測定結果をもとにサービスの撤退・縮小・改善の判断**を実施
- **システムの利用実績を基に機能のスリム化や帳票削減を継続的に実施**
- 戦略案件やデジタルトランスフォーメーション案件の場合は、通常案件と同様の投資判断プロセスとしながらも、**ROI 以外の定性評価を重視して都度判断を実施**
- 既存システムの保守期限切れ等に際して、**単純な更改・更新は認めない方針を徹底し、機能の強化やスリム化等の検討を実施**
- **採用を見送った IT 投資案件について、その理由含めて一元管理**し、環境変化等に応じて適時採否の見直しを実施
- グループ全体で**プログラムのうち業務フローの処理など共用可能な部分等の共有化を徹底**し、IT 投資回収期間を短縮化

＜課題事例＞

- **投資に係る効果測定の実施を規定等に定めているが、継続的な効果測定を実施していない**
- 効果が出ず改善も見込めない案件等は、**システムの廃棄を含め対応を検討することを明文化しているが、廃棄した実績はない**
- 短期的に ROI に繋がらない IT 案件の採否においては、起案者の説得力に左右されてしまい、**必ずしも金融機関の経営戦略や今後の目指すビジネスモデル等に直接結びついている案件ばかりではない**
- 採用されている IT 投資案件について、**短期間で着実に定量的目標を達成できる案件が中心となっている**
- 営業効率化を目的として新たに顧客管理システムを導入したが、**将来にわたる具体的な活用が見据えられておらず**、適切な効果が得られていない
- **投資効果の検証について**、資産計上の妥当性のみを基準とし、本来確認すべき**業務面が考慮されていない**

---

4 「ROI」とは、Return On Investment（投資利益率）の略

⑥　適切に管理された「IT リスク[5]」

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

IT リスクについて、新技術未導入による機会損失も含めて、検討されているか。

＜着眼点＞

- 新技術を導入しないことによる機会損失リスクの見極め　等

【ベストプラクティスに向けた視点】

＜参考視点＞

- IT リスクの対象範囲に、新技術を看過するなど不作為により生じるリスクを含めている。
- IT 戦略の実現に向けて、適切な IT リスクを管理するために、新たな IT・デジタル技術の利活用について、継続的に検討する仕組みを設けている。

[5] ここでは、例えばクラウド等の新たなサービスの利用は、短期的にはシステム更新のコストやセキュリティ面を含む従来と異なる外部委託管理が必要になるといったオペレーショナル・リスクがある一方、中長期的には、ランニングコストの削減や BCP（事業継続計画）面での強靭性といった面でのメリットも考えうる。これらへの適切な目配りがなされないことで、将来的に得られるメリットを逸失してしまうおそれとして「リスク」と表現している。IT リスクは、形式的に、定量的な測定や、投資判断時の評価項目への追記を行うというよりも、実質的に検討・判断において意識されるべきものと考えられる。

【参考事例】

＜先行事例＞

- **経営全般を取り巻くリスク事象の一つとして、「新技術に対応しないこと」をリスクとして洗出し**、リスク低減に向けた対応策や対応後の**残存リスクについても議論**
- **自社が新技術を採用しないことで**、環境変化に機動的に対応できず、新技術を武器にした新たなプレーヤーに**顧客を奪われるリスクを認識し、新技術の活用・競合への対抗策を検討**

＜課題事例＞

- IT 投資に対するリスク評価の一環として、**具体的に新技術等を用いないことの機会損失については検証していない**
- ベンダーとの契約更改にあたり、ディスカウントを目的に長期契約としているが、**環境変化に応じた新技術を採用できないリスク等を比較検証していない**

（その他）<u>共同センターに対する IT ガバナンス</u>

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

自社独自の IT 戦略を構築し、自社が主体となった IT ガバナンスが構築されているか。また、共同センターの規模・特性に応じて、加盟各行と連携して共同センターの戦略・方向性・コスト等を主導的に構築しているか。

＜着眼点＞

- 自社が主体となった IT ガバナンス
- 共同センターの戦略・方向性・コスト等の構築　等

【参考事例】

＜先行事例＞

- **<u>他の共同センターに移行した場合の効果等を調査・研究</u>**し、加盟している共同センター側を牽制。**<u>コスト削減やサービスレベルの向上にも寄与</u>**
- 共同センターの加盟行間で情報を共有し、**<u>共同化範囲を拡充</u>**
- 次世代基幹システムを構想するにあたり、**<u>現行ベンダーに拘らず、あらゆる選択肢を除外することなく検討</u>**
- 次世代基幹システムの契約締結にあたり、長期契約によるリスクを回避するため、**<u>新技術の柔軟な組換えやサービス内容の定期見直しなどの契約条項を追加</u>**
- スマホアプリ等を通じたトランザクション量の増加に伴い、**<u>加盟行が主導して共同センターの料金体系の見直し（従量制から固定制など）を推進</u>**（令和２事務年度追加）

＜課題事例＞

- 共同センター**<u>中途解約時の違約金が戦略的な共同センターの選択に影響</u>**
- 加盟行間で定期的に情報共有しているが、**<u>共同センターのネットワークを活かせていない</u>**

（その他）グローバルにビジネスを行う金融機関のグローバル IT ガバナンス

【考え方・着眼点】

＜考え方＞

海外事業の進展状況に伴って、グループ・グローバルのシナジーを最大化するために、IT ガバナンスを適切に発揮しているか。

＜着眼点＞

- 国内・海外グループ会社のリソース・知見をフル活用できる IT 組織体制
- 海外展開の進展に合わせた実効性のある IT 戦略の立案・推進・モニタリング
- 海外グループ会社の IT 管理・運営態勢の把握、リスクの把握、リスクに応じた適時適切なサポート　等

【参考事例】

＜先行事例＞

- 国内・海外の中核グループ会社の **CIO 等からなる委員会を組成**し、同委員会を中心として**グループ全体のシナジーを高めるためのグループ IT 戦略・施策の立案・施策の実行・評価を継続的に実施**
- ボリュームディスカウントに留まらず、**グループ・グローバルで優位な条件で交渉が可能な調達先を定め、計画的・戦略的な調達を実施**
- **グループ・グローバル各社の IT ガバナンス・IT 管理運営態勢の成熟度を評価**するとともに、**各社のシステムプロジェクトのリスク評価を行い**、成熟度とリスクを掛け合わせて**個社ごとのレベルに応じて優先支援を実施することで、適切に機能を発揮**

＜課題事例＞

- グローバル組織体制の変更にあたり、体制変更後の **IT ガバナンスをどのように効かせていくのかについて検討がなされていない**

以上